

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: ادارة اعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تحت عنوان:

**أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار في المؤسسة**  
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالمسيلة

تحت إشراف:

- أ.د/ حسان بوبعاية

من إعداد:

- خديجة نسرین شوية

لجنة المناقشة المقترحة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د.	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
أ.د. حسان بوبعاية	أستاذ تعليم عالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د.	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022

**بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ**

**« وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِرِّي اللَّهُ عَمَلِكُمْ  
وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ... »**

الآية 105 من سورة التوبة.

# الشكر والتقدير

أولا وقبل كل شيء، الشكر والحمد لله ولا محمود سواه

أتقدم بجزيل الشكر إلى

الأستاذ الدكتور حسان بوبعابة الذي كان نعم المشرف و له

الفضل الكبير في إنجاز هذا البحث ؛

والى كل اساتذتي الكرام؛

الى الدكتورة بoudrhem فاطمة؛

عمال وإطارات المؤسسات محل الدراسة ؛

أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم إثراء ومناقشة هذا البحث؛

كل من ساهم من بعيد أو قريب في إتمام هذا البحث.

**خديجة نسرين**

# الإهداء

أهدي هذا العمل الى والدي الكريمن انعم الله عليهما  
بالصحة والعافية وان يطيل الله في عمرهما؛  
الى اخوتي واختي ادعو الله ان يحفظهما؛  
الى خالتي العزيزة اطال الله عمرها؛  
الى كل من ساعدني من بعيد او من قريب.

خديجة نسرين

## الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر تمكين العاملين بأبعاده المختلفة على الابداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد وتصميم استبانة ووزعت على عينة عشوائية مكونة من 40 اداري عامل في المؤسسات محل الدراسة وتم استرجاع 36 استبانة بنسبة 90% من الاستبيانات الموزعة صالحة لتحليل الاحصائي spss .

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: ان درجة تطبيق تمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة مرتفعا، واطهرت ان مستوى الابداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعا، كما اظهرت الدراسة الى وجود اثر لتمكين العاملين بمختلف ابعاده ( تفويض السلطة، التدريب، الاتصال، التحفيز) على الابداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الابداع، الابداع الاداري، الابتكار.**

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الاية
	الشكر والتقدير
	الاهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري لتمكين العاملين والإبداع والابتكار في المؤسسة	
8	تمهيد
9	المبحث الأول:تمكين العاملين
9	المطلب الأول:مفهوم تمكين العاملين وأهميته
13	المطلب الثاني: اهداف وأنواع وأبعاد تمكين العاملين
16	المطلب الثالث: خطوات ومتطلبات تطبيق تمكين العاملين ومعوقاته
21	المبحث الثاني: ماهية الابداع
21	المطلب الأول: مفهوم الابداع وأهميته

23	المطلب الثاني: عناصر و مراحل الابداع ومستوياته
28	المطلب الثالث: محفزات ومعوقات الابداع
29	المبحث الثالث: ماهية الابتكار
30	المطلب الأول: مفهوم الابتكار واهميته
33	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الابتكار
35	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار
37	المطلب الرابع: اثر تمكين العاملين على الابداع والابتكار
41	خلاصة الفصل الأول
الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات العمومية بالمسيلة	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة
45	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
45	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية
48	المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة
48	المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات
50	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
53	المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الاستبيان
53	المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول
56	المطلب الثاني: المحور الثاني
58	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

61	خلاصة الفصل الثاني
63	الخاتمة
66	قائمة المراجع
75	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46	درجات مقياس ليكرت الخماسي	01
47	محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية	02
48	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	03
48	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن	04
49	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	05
49	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة	06
50	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	07
51	يبين قيمة معامل crombochs alpha	08
52	يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)	09
53	تحليل فقرات المحور الاول تمكين العاملين في المؤسسة	10
55	تحليل فقرات المحور الثاني الابداع والابتكار في المؤسسة	11
58	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الاول	12
59	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني	13

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
75	دليل استمارة الاستبيان	01
78	اختبار الثبات ألفا كرونباخ	02
79	اختبار التوزيع الطبيعي سميرنوف كولمنجروف	03
79	حساب متوسط الحسابي والانحراف المعياري	04
80	اختبار توزيع ستودنت لمجموعة واحدة	05

# مقدمة

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات، ومع تطور الواسع لظاهرة العولمة، والتي تحتم على المؤسسات الاستجابة لها وكيفية مواكبة هذه التطورات، كل هذه الاحداث فرضت على المؤسسات الاستجابة للمتغيرات باسلوب ابداعي وايجاد طرق حديثة وابداعية ، وبالتالي اصبحت المؤسسات مجبرة على على احداث تغيرات جذرية في اساليب الادارة التقليدية، والبحث عن طرق واساليب ادارية ابداعية حديثة، وذلك من خلال التركيز على المورد البشري الذي يعد اهم مورد استراتيجي في المؤسسات وجوهر العملية الابداعية والابتكارية، كما يعد اهم العوامل التي تساهم في تحقيق البقاء والاستمرارية للمؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة لما تمتلكه من قدرات ابداعية وكفاءات ومهارات ومعارف ضمنية وظاهرية،

ومن بين الاساليب والممارسات التي يمكن ان تنتهجها الادارة في سبيل سعيها الى تحقيق الابداع للمؤسسة هو التمكين، اذ يعد من بين المفاهيم الادارية الحديثة ، والذي يهتم بشكل اساسي بتكزين الثقة بين العاملين والادارة من خلال منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة في اداء العمل بطريقتهم دون تدخل المباشر من الادارة. وهو مايجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا اساسيا لنجاح المؤسسات.

#### إشكالية الدراسة:

من خلال ماسبق وفي سبيل توضيح اكثر جوانب الموضوع نطرح الاشكالية التالية:

**هل هناك اثر لتمكين العاملين على الابداع والابتكار في المؤسسات بالمسيلة؟**

#### الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد تمكين العاملين بمختلف ابعاده في المؤسسات بالمسيلة؟

- هل يوجد اثر لتمكين العاملين على الابداع والابتكار في المؤسسات بالمسيلة؟

**فرضيات الدراسة:**

- لا يوجد تمكين العاملين في المؤسسات يظهر من خلال ابعاده الاساسية (تفويض السلطات، الاتصال، التدريب والتحفيز) بالمسيلة.
- لا يوجد اثر لتمكين العاملين على الابداع والابتكار في المؤسسات يظهر من خلال (حل المشكلات واتخاذ القرار، روح المجازفة، القابلية للتغيير وتشجيع الإبداع والابتكار).

**حدود الدراسة:**

الحدود البشرية: شملت عينة من الافراد العاملين في المؤسسات محل الدراسة بالمسيلة؛

الحدود المكانية: تمت اجراء هذا البحث بالمؤسسات العمومية بالمسيلة؛

الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة من 15 افريل 2022 الى غاية 26 ماي 2022.

**أهمية الدراسة:**

تمكن اهمية البحث الحالي في انه يعد من الموضوعات الهامة في الفكر الاداري الحديث، اذ يتناول مفهوما مهما وهو تمكين العاملين وارتباطه بأحد الجوانب التي تسعى بعض المؤسسات لتهيئة المناخ الملائم لتوفرها لدى العاملين وهو الابداع والابتكار، الذي يعد من اهم مقاييس تقدم وتطوره المؤسسات حيث ان ذلك قائم على ما يتوفر لدى العاملين من امكانيات وقدرات ابداعية وابتكارية.

**أهداف الدراسة:**

- التعرف على مستوى تمكين العاملين بأبعاده ( تفويض السلطة، الاتصال، التدريب والتحفيز) في المؤسسات؛
- معرفة مدى اهتمام العاملين بالإبداع والابتكار داخل المؤسسات؛
- التعرف على مدى تأثير تمكين العاملين على الابداع والابتكار في المؤسسات؛

## المنهج المستخدم:

للإجابة على الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع من خلال مفهوم تمكين العاملين وأبعاده، بالإضافة إلى الإلمام بمفهوم الابداع والابتكار في المؤسسة، وقد اعتمدنا في دراسة الحالة على توضيح اثر تمكين العاملين على الابداع والابتكار، باستخدام الاستمارة (الاستبانة) والمقابلة، وكذلك الملاحظ لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسات محل الدراسة.

## الدراسات السابقة:

دراسة عفانة (2013) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العمال، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع جوانب المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، حيث بلغ عدد الاجمالي (65) مؤسسة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من 7 مؤسسات، وكان عدد العينة (300) مفردة من العاملين بالمؤسسات (7)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81%، كما أظهرت النتائج تفاوت في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، كذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات الباحثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فرق العمل تعزى لمتغير العمر.

دراسة ايمن معاني وعبد الحكيم اخ ارشيدة (2009) بعنوان: تمكين العاملين وأثاره في الابداع الاداري لدى العاملين في الجامعة الاردنية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى تمكين العاملين في الجامعة الاردنية، مامدى اثره على الابداع الاداري لدى العاملين فيها انطلاقا من مجموعة ابعاد للتمكين الاداري تمثلت في ( تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال الفعال، فرق العمل، حفز العاملين)، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية تمثلت في (295) مفردة، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: اظهرت الدراسة ان العاملين في الجامعة الاردنية يشعرون بمستوى متوسط من تمكين العاملين؛ كما اظهرت الدراسة ان الجامعات الاردنية تلتزم بابعاد تمكين العاملين بمستوى متوسط وفقا لتصورات المبحوثين؛ وايضا وجود اثر لمجالات تمكين العاملين موضع الدراسة في مستوى الابداع الاداري لدى العاملين في الجامعة الاردنية.

دراسة جواد محسن راضي (2010) بعنوان: التمكين الاداري وعلاقته بابداع

### العاملين

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين وابداع العاملين لدى موظفي كلية الادارة والاقتصاد بجامعة القادسية بالعراق، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية تتكون من (38) مفردة، وجاءت ابعاد المتغير المستقل والمتمثل في التمكين الاداري ( تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) ام بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في ابداع العاملين فقد شملت العناصر التالية ( روح المجازفة، المرونة، الإقناع، المنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل)، وتوصلت هاته الدراسة الى تحديد طبيعة استجابة متغيرات ابداع العاملين لمتغيرات التمكين، حيث ابرزت نتائج التحليل العلمي وجود استجابات للرجبة في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة، والقدرة على الإقناع والقدرة على

تطوير بدائل متعددة، والقدرة على التوصل الى حلول للمشاكل الطارئة والقدرة على تكيف مع التغيير، والمهارة في طرح افكار جديدة وعدم التردد في طرح افكار جديدة بسبب الخوف من الفشل، وظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الاداري مع اغلب متغيرات ابداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات ابداع العاملين للتباين على مستوى ادراك العاملين لممارسات التمكين الاداري.

**دراسة محمد سليمانى (2007) بعنوان: الابتكار التسويقي وأثره على تحسين اداء المؤسسة دراسة حالة ملبنة الحضنة في المسيلة.**

هدفت هذه الدراسة الى ابراز اهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين الاداء التسويقي بشكل خاص والاداء الكلي للمؤسسة بشكل عام، وكذا محاولة لاحداث الوعي لأصحاب القرار في المؤسسات والمسيرين لأهمية وجدوى الابتكار في التسويق بصفة عامة واهميته في مجال المنتجات بصفة خاصة، وتم التوصل الى نتائج التالية: ان الابتكار التسويقي في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر مايتطلب الافكار التسويقية الجديدة او غير مألوفة، كما ان الابتكار التسويقي في مجال المنتجات يؤدي الى اشباع في تشكيلة منتجات المؤسسة مما ينعكس على قدرتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة.

### هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث الى فصلين، الفصل النظري والفصل التطبيقي.

الفصل الاول تحت عنوان الاطار النظري لتمكين العاملين والإبداع والابتكار في المؤسسة، حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، المبحث الاول تناول تمكين العاملين، اما المبحث الثاني تطرق لماهية الإبداع، اما المبحث الثالث تناول ماهية الابتكار واثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار في المؤسسة؛

اما الفصل الثاني تحت عنوان الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات بالمسيلة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الاول خصص لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، اما المبحث الثاني تطرق إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (الجنس، السن، المستوى

التعليمي، الخبرة، والوظيفة، أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**

الفصل الأول  
الإطار النظري لتمكين  
العاملين والإبداع والابتكار  
في المؤسسة

**تمهيد**

ان تمكين العاملين من المفاهيم الادارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين في مجال الادارة، باعتباره احد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الادارة المفتوحة، نظرا لارتباطه بنجاح المؤسسات التي تطبقه لأنه يشجع على روح المبادرة والإبداع والابتكار والسرعة في اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وبالتالي سنتطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث.

المبحث الاول: تمكين العاملين

المبحث الثاني: ماهية الابداع

المبحث الثالث: ماهية الابتكار و اثر تمكين العاملين على الابداع والابتكار في المؤسسة

## المبحث الأول: تمكين العاملين

ظهر مفهوم تمكين العاملين في اواخر الثمانينات ولاقى رواجاً وشيوعاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري في المؤسسات، اذ تعددت تعاريفه واختلفت حسب و جهات نظر الباحثين والكتاب ، فهناك من نظر اليه على انه وسيلة من وسائل الإدارة في حين نظر اليه اخرون على انه ممارسة ثقافية تشجع الافراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم.

### المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين

#### أولاً: تعريف تمكين العاملين

**التمكين لغة:** التمكين مصدر الفعل (مكن) يمكن تمكيناً ومكانة، وهو منح المنزلة الرفيعة والتمكن من الشيء يعني اتقانه والسيطرة عليه.<sup>1</sup>

كما يعرف بمعنى القدرة حسب ماورد في معجم لسان العرب (ابن المنظور).<sup>2</sup>

**التمكين في القرآن الكريم:**وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثنتي سورة، وبثمانية الفاظ هي: (مَكَانَكُمْ، مَكْنَى، يُمْكِنُ، امْكِنُ مِنْهُمْ، مَكْنَا، نُمْكِنُ، مَكِينٌ).<sup>3</sup> ونظراً لأهمية المفهوم نلاحظ ان هذه اللفظة قد وردت في اكثر من آية من آيات القرآن الكريم نذكر منها:

**قوله تعالى:** "وَيَوْمَ نَحْشُرُهُمْ جَمِيعًا ثُمَّ نَقُولُ لِلَّذِينَ أَشْرَكُوا مَكَانَكُمْ أَنْتُمْ وَشُرَكَائِكُمْ فزِيلْنَا بَيْنَهُمْ وَقَالَ شُرَكَائُهُمْ مَا كُنْتُمْ إِلَّا نَا تَعْبُدُونَ". سورة يونس (الآية: 68).

<sup>1</sup> ولد حمدن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم اداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، ادارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 48.

<sup>2</sup> حسن مروان عفاة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة، 2013، ص 10.

<sup>3</sup> سعد ماطل مزعل الضفيري، درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدى معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، العدد الاول، ج1، يناير 2018، ص 397.

وقال الله تعالى: " إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا" سورة الكهف(الآية:84).

التمكين اصطلاحاً:

عرفه افندي: "بأنه عملية لإعطاء الأفراد سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال التشجيع على استخدام القرار".<sup>1</sup>

وعرفه ( MURREL & MEREDITH ) بأنه "تمكين شخص ما للقيام بمسؤوليات وسلطة اكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي".<sup>2</sup>

كما عرفه ( Gerorge & Jones ) بأنه "منح العاملين السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولية نتائجها المستقبلية او ذات صلة بأعمالهم".<sup>3</sup>

وعرف ( Zemke & Schaaf ) التمكين بأنه "تحرير الانسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع".<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تمكين العاملين هو منح العاملين المسؤولية والسلطة أكبر من خلال اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ومنحهم الحرية و الاستقلالية عن طريق التدريب والتأهيل اللازم.

ثانياً: خصائص تمكين العاملين:

<sup>1</sup> نجاح القاضي، إبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، 2008، ص1.

<sup>2</sup> منال احمد البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرووسين ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، مصر ، 2015 ، ص 139 .

<sup>3</sup> سنية كاظم تركي ، التمكين الإداري وأثره في الإبداع التقني دراسة تحليلية في شركة العامة للصناعة الكهربائية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 96 ، المجلد 23 ، بغداد ، 2017 ، ص191 .

<sup>4</sup> عزة حسين ردة العبدلي الشريف، واقع التمكين الإداري للمدبرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 17.

يرى الكبيسي ان التمكين لا يتحقق في المؤسسة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم وأن من خصائص التمكين مايلي:

1-التقرير الذاتي: يعتبر العاملين احرار في اختيارهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

2-الأهمية الذاتية: ويقصد بها احساس العاملين بمكانتهم ودورهم ، وكذلك شعورهم بأهمية الواجب الذي يؤديه والاهتمام الذي يحضون به.

3-ثقتهم بانفسهم: من خلال الوعي والإدراك بما لديهم من استعدادات وطاقات، وكذلك الثقة بقدراتهم على اداء ما يكلفون به من مهام، والاعتماد على انفسهم لمواجهة الصعاب.

4-قدرتهم على التأثير: يعني الايمان بقدرتهم على ان يكون لهم دور فعال في المؤسسة وان الاخرين يسمعون منهم ويحسون بهم ويستأنسون لمقترحاتهم والأخذ به والاستفادة منهم.<sup>1</sup>

كما يمكن ذكر اهم خصائص تمكين العاملين في النقاط التالية:

-الشعور بالسيطرة والتحكم في اداء العمل بشكل كبير؛

-الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف؛

-المساءلة والمسؤولية عن نتائج اعمال الموظف؛

-المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة او المؤسسة التي يعمل بها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم معاصر، ط2، المؤسسة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، 2009، ص94.

<sup>2</sup> مكيد علي، يحيوي فاطمة، اثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لراس المال الفكري-دراسة حالة

مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكال المدية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد14، 2015،

### ثالثاً: أهمية وأسباب تمكين العاملين

#### 1- أهمية تمكين العاملين

أصبحت عملية تمكين العاملين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمؤسسات الادارية تعمل الان العمل نفسه لكن بأفراد أقل ولذلك فهي في حاجة الى تسهيل الفرص لكل عضو من اعضاء الفريق، ليسهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المؤسسة. وتكمن أهمية تمكين العاملين لما يقدمه من فوائد تعود على المؤسسة والأفراد العاملين فيها:<sup>1</sup>

#### أ- بالنسبة للمؤسسة يحقق الفوائد التالية:

ارتفاع الإنتاجية، وانخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، تحسين جودة الانتاج والخدمات

، وتحقيق مكانة متميزة لدى المؤسسة، زيادة القدرة التنافسية عند المؤسسة، ارتفاع القدرات الابتكارية لدى المؤسسة، زيادة التعاون على حل المشكلات.

#### ب- بالنسبة للعاملين يحقق مايلي:

اشباع حاجاتهم من تقدير واثبات الذات، ارتفاع مقاومة العامل لضغوط العمل، زيادة مستوى الرضا الوظيفي عن العمل والولاء للمؤسسة، ارتفاع الدافعية الذاتية للعامل و تنمية الشعور بالمسؤولية لديه، ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة.

#### 2- اسباب تمكين العاملين:

حدد افندي اهم الاسباب التي تدفع المؤسسة لتبني التمكين فيما يلي:<sup>2</sup>

- الحاجة الى عدم انشغال الادارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية الطويلة الامد؛

<sup>1</sup> ولد حمن سيد محمد، مرجع سابق ذكره، ص56.

<sup>2</sup> عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص15.

- الحاجة الى الاستغلال الامثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- اهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق قدرات الابداعية؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الادارية غير الضرورية ووظائف الافراد؛
- اعطاء الافراد مسؤولية اكبر وتمكينهم من امتساب احساس اكبر بإنجاز اعمالهم.

## المطلب الثاني: انواع وأهداف وأبعاد تمكين العاملين

### اولا: أنواع تمكين العاملين:

هناك العديد من وجهات النظر بشأن انواع تمكين العاملين منها ماقدمه الباحث (suomine) الذي قسمه الى ثلاثة أنواع هي:<sup>1</sup>

- 1- **التمكين الظاهري:** يشير الى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.
- 2- **التمكين السلوكي:** يشير الى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن استخدامها في أداء العمل.
- 3- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** هو قدرة الفرد على تحديد اسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

<sup>1</sup> فرح شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية: مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 04، جامعة المدينة، 2015، ص96-97.

**ثانيا:اهداف تمكين العاملين**

تحتاج المؤسسة الممكنة الى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ويكون ذلك في استعداد المدراء والرؤساء في اخضاع أنفسهم لبرامج التغيير بما يضمن تعديل القيم الفردية والتي يجب ان تعنى بأهداف التمكين والاهتمام الاكثر بها، ومن هنا يمكن تلخيص هاته الاهداف في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- زيادة فرص الابداع والابتكار؛
- زيادة الدافعية لتقليل الاخطاء وذلك لتحمل الافراد مسؤولية اكبر من اعمالهم؛
- تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم؛
- تحرير المستويات الادارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة والتوجه يشكل رئيسي نحو الاعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة؛
- زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظمتهم مما يضمن فعالية أدائهم؛
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

**ثالثا:أبعاد تمكين العاملين:**

يعد تمكين العاملين احد المصطلحات الادارية التي تطرق اليها العديد من الباحثين والكتاب في مجالات مختلفة، الامر الذي ساهم في بروز العديد من الابعاد المتنوعة والمتعددة للمصطلح، وبناء عليه فقد تم اختيار الابعاد التي تكون اكثر ارتباطا في الدراسة:

- 1 - **تفويض السلطات:** ان الفكرة الاساسية لمفهوم تمكين العاملين ان تتم عملية تفويض الصلاحيات الى اقل مستوى اداري في المؤسسة، اذ يصبح للعاملين القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الاعلى الى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.

<sup>1</sup> كرمية التوفيق، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، معارف(مجلة علمية محكمة) قسم العلوم الاقتصادية، السنة العاشرة، العدد 18، 2015، ص248-249.

**2-التدريب:** يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمؤسسة ان توفر نظام متطور لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

**3-الاتصال :** يقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظونها بها عدم ثقتهم بالعاملين، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرار، وحل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف ، كما ان الاتصال الفعال في المؤسسة الناجحة يعزز مبدأ الابداع والابتكار.<sup>2</sup>

**4-التحفيز:** تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير الأداء العاملين.

### المطلب الثالث: خطوات ومتطلبات تطبيق تمكين العاملين ومعوقاته

اولا:خطوات تمكين العاملين:

#### 1-تحديد أسباب التغيير:

أول خطوة يجب ان يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح لسبب او الاسباب وراء تبني هذا البرنامج سواء كان من أجل: تحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم زيادة الانتاجية أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

<sup>1</sup> جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بابداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية،المجلد(12)، العدد(1)، 2010، ص64 .

<sup>2</sup> عزام عبد الوهاب عبد الكريم الصباغ، اثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم اداء العاملين دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد(101)،المجلد(23)،الزعرانية،2017،ص207.

وأيا كان السبب أو الأسباب، وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.

## 2- التغيير في سلوك المديرين:

احد التحديات الهائلة التي يجب ان يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل كيفية التخلي قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج تمكين العاملين، هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، وان العديد من المديرين قد امضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي او التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين

## 3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

ان تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل احد افضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، لذا يفضل ان تحدد الادارة طبيعة القرارات التي يمكن ان يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن ان يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.<sup>1</sup>

## 4- تكوين فرق العمل:

بكل تأكيد، لابد ان تتضمن جهود التمكين استخدام اسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على ايداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب ان يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل.

<sup>1</sup> كرمية توفيق، تمكين العاملين-دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان-SC SEG -رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص104.

**5- المشاركة في المعلومات:**

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات افضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل، يجب ان يتوفر للعاملين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية ان وظائفهم وفرق العامل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريق اداء عملهم.<sup>1</sup>

**6- اختيار الافراد المناسبين:**

يجب على المديرين اختيار الافراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الاخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل ان تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الافراد المتقدمين.

**7- توفير التدريب:**

التدريب احد المكونات الاساسية لجهود تمكين العاملين، حيث اذ يجب توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فريق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.<sup>2</sup>

**8- الاتصال لتوصيل التوقعات:**

يجب ان يتم شرح وتوضيح ما المقصود بتمكين العاملين، وماذا يعني التمكين العاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن ان تستخدم خطة عمل الادارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الادارة للموظفين.

**9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير:**

<sup>1</sup> ابوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية على شركة

سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013، ص31.

<sup>2</sup> كرمية توفيق، مرجع السابق، ص105.

لكي يكتب لجهود التمكين إنجاز يجب ان يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المؤسسة، يجب ان تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل.

### 10- عدم استعجال نتائج:

لا يجب تغيير بيئة العمل بين يوم و ليلة، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن ان يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة وبما ان تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا، وعليه يجب على الادارة استعجال الحصول على نتائج سريعة.<sup>1</sup>

### ثانيا:متطلبات تطبيق تمكين العاملين:

لكي يتم تطبيق تمكين العاملين في المؤسسات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الاساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:

1 **الثقة الادارية:** أي ثقة المديرين بمروسيهم، وإمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي الى تمكين سلطة الموظف ورفع روحه العنوية.

2 **الدعم الاجتماعي:** يقصد به شعور العاملين بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه ان يزيد من ثقة العامل بالمؤسسة وزيادة مستوى انتمائه والتزامه التنظيمي.

3 **الاهداف والرؤية المستقبلية:** يمكن للمؤسسة ان تحقق درجة عالية من التمكين، اذا ادرك العاملون بها أهداف ورؤية الادارة العليا في التعامل مع الازمات والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا، بدلا من انتظار الاوامر والتوجهات من الادارة العليا.

<sup>1</sup> أسماء قريقة، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد(05)، 2019، ص39-40.

4 **فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على اهمية العنصر البشري، وتشجيع على فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، لان فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الازمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد اكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة اكبر في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

5 **الاتصال الفعال:** الادارة لاتستطيع حل اي مشكلة بمفردها لان المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وانما لدى الاشخاص المنغمسين في المشكلة، لذلك يجب اشراك هؤلاء الافراد في الحل لانه بدون مشاركة الافراد لن تحل المشكلة.

6 **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين العاملين بدون تدريب الملائم، لأنه لا يجب ان يفترض المدير ان العاملين يفهمون أعمالهم او يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين العاملين يتطلب اكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

7 **مكافأة العاملين:** تعد المكافآت من اهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بان سلوكه وتصرفاته وأداءه مقبول، كما انها تشجع على بذل من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.<sup>2</sup>

### ثالثاً: معوقات تطبيق تمكين العاملين:

بالرغم من انتشار تمكين العاملين في العديد من المؤسسات إلا انه يوجد بعض معوقات التطبيق من ابرزها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وسام صبحي ابراهيم ابو سلطان، التمكين الاداري وعلاقته بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة، رسالة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2012، ص19.

<sup>2</sup> معمر عقيل عبيد، دور ادارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة-دراسة في جامعة واسط، مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد11، العدد29، 2015، ص285.

- اساءة استخدام القوة الممنوحة للعاملين؛
- زيادة العبء والمسؤولية على العاملين الغير قادرين عليها؛
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة؛
- زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة التدريب، والتعليم الافراد؛
- زادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند اداء العامل الجماعي؛
- اتخاذ القرارات على اسس شخصية وليس على اسس ومبررات منطقية وموضوعية؛
- خوف الادارة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ القرارات الفاعلة؛
- عدم الثقة بالادارة؛
- خوف العاملين من حمل المسؤولية.

### المبحث الثاني: ماهية الابداع

يعتبر الابداع احد المكونات الادارية الاساسية في المؤسسة، نظرا لإيجاده طرائق في حل المشكلات التي تواجهها من جهة، وسعيه لتحسين المناخ العام فيها وكذا تسهيل العمليات الابداعية التي تمكنها من الاستمرار ومواصلة عملها من جهة اخرى.

<sup>1</sup> باسم عبد الحسين، اثر تمكين العاملين ي الالتزام الوظيفي-دراسة تحليلية لاراء عينة من موظفي الهيئة

العامّة للسود والخزانات، معهد الادارة- الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد31، 2012،

## المطلب الاول: مفهوم الابداع

## اولا: تعريف الابداع

الابداع لغة: هو مشتق من "بدع الشيء او أبتدعه" ويعني انشأه و بدأه اولاً، اي الاتيان بشيء جديد وغير مألوف<sup>1</sup>. ولفظ مبدع من اسماء الله الحسنی ،حيث يقول الله تعالى: " بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ " (سورة البقرة الاية:118). اي خالقها ومبدعها على غير مثال سابق.<sup>2</sup>

## الابداع اصطلاحاً:

يعرف بأنه: القدرة على ايجاد اشياء جديدة قد تكون أفكارا أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة.<sup>3</sup>

يعرف الابداع على أنه:المبادأة التي يبديها الفرد في التخلص من نمط التفكير العادي والانتقال الى نمط جديد في التفكير.<sup>4</sup>

وعرف على أنه: استحداث فكرة او نظرية او افتراض علمي جديد او اختراع جديد او اسلوب جديد لإدارة المؤسسة، ونشرها في اوسع نطاق للحصول على التميز عن الاخرين.<sup>5</sup>

اما فيما يتعلق بالإبداع الإداري هناك عدة تعاريف نذكر منها:

<sup>1</sup> حران العربي، زرقط بولرباح، انماط القيادة الادارية ودورها في تحقيق الابداع الاداري في المؤسسات، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد22، جامعة الاغواط، الجزائر، 2017، ص234.

<sup>2</sup> سورة البقرة، الاية 118.

<sup>3</sup> عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين -دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة كويت، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2011، ص28.

<sup>4</sup> وسام صبحي ابراهيم ابو سلطان، مرجع سابق ذكره، ص22.

<sup>5</sup> عزة جلال مصطفى نصر، الابداع الاداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية، المركز القومي للبحوث التربوية، 2008، ص17.

يعرف على انه "قدرة القائد على الابتكار اساليب وأفكار ووسائل جديدة يمكن ان تقلب التجارب الامثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الاهداف التنظيمية".<sup>1</sup>

كما يعرفه القحطاني على انه: "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الابداعية في استنباط اساليب ادارية جديدة او توصله الى حلول ابتكارية لمشكلة ادارية تواجه مصلحة التنظيم او تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقييم".<sup>2</sup>

ومنه يمكن تعريف الابداع الاداري على انه القدرة على ايجاد افكار ابداعية وابتكارية للمشكلات التي تواجه الافراد العاملين في المؤسسة، او التوصل الى اساليب عمل جديدة ومفيدة.

### ثانيا: أهمية الابداع

ويمكن اجمال ايجابيات الابداع في المؤسسة فيما يلي:

- القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر اذ يكون لديه الإستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛

- تحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد؛

- يساهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في إختيار تلك القدرات؛

<sup>1</sup> مساعد بركاهم، الابداع الاداري ودوره في تنمية ادارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية لفئة الاساتذة الاداريين ببعض الكليات جامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص8.

<sup>2</sup> بن ناجي وليد، تمكين المورد البشري وعلاقته بالابداع الاداري - دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر - بسكرة، مذكرة ماستر في علم النفس العلم والتنظيم، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015، ص51.

- الاستغلال الامثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على احداث التوازن بين البرامج الانمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: ابعاد ومراحل الابداع ومستوياته

#### أولاً: ابعاد الابداع:

ان للقدرة الابداعية مكونات او عناصر اساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن ابداع فعال وهي:

**1-الطلاقة:** وتمثل الجانب الكمي للإبداع<sup>2</sup>، وهي قدرة الشخص على انتاج كمية كبيرة من الافكار في غضون فترة زمنية محددة، ويقال ان الطلاقة بنك القدرات الابداعية.<sup>3</sup>

وهناك عدة انواع للطلاقة هما:

-طلاقة الأفكار: القدرة على انتاج اكبر قدر ممكن من الافكار في فترة زمنية محددة؛

<sup>1</sup> حاتم خليل ابراهيم الكربولي، دور التمكين الاداري في تعزيز السلوك الابداعي - دراسة استطلاعية لعينة من الادارات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الانبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 11، العدد 24، 2019، ص 277 .

<sup>2</sup> محمد سعيد جول، مرجع سابق ذكره، ص 183.

<sup>3</sup> سلامة محمد وليد سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الاداري على السلوك الابداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 06، 2016، ص 23.

-طلاقة اللفظ: اي سرعة تفكير الشخص في اعطاء الكلمات والألفاظ وتوليده في نسق محدد؛

-طلاقة التداعي:اي انتاج اكبر عدد ممكن من الالفاظ ذات معنى الواحد؛

-طلاقة التعبير: اي التفكير السريع في كلمات متصلة تتناسب موقفا معينا.

-طلاقة الاشكال:تقييم بعض الاضافات الى اشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.<sup>1</sup>

2-**المرونة**: يقصد بها التنوع والاختلاف في الافكار التي ينتجها الفرد المبدع، ومدى القدرة على تحويل مساره تفكيره او وجهة نظره وفقا للموقف والظروف.<sup>2</sup>  
وهناك نوعان من المرونة هما:<sup>3</sup>

-المرونة التلقائيا:هي القدرة على انتاج اكبر عدد ممكن من الافكار التي ترتبط بموقف معين؛

-المرونة التكيفية: قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها الى حل مشكلة محددة.

3-**الأصالة**: وهي القدرة على الاتيان بأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير مرتبطة بتكرار افكار سابقة، وهي انتاج ماهو غير مألوف وبعيد المدى. ويتفق العديد من الباحثين على ان الاصالة هي القدرة على انتاج استجابات أصيلة اي قليلة التكرار

<sup>1</sup> احمد زياد يوسف دار عواد، اثر ادارة المعرفة على الابداع الاداري في المدارس الخاصة في الاردن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة آل البيت، 2018، ص22.

<sup>2</sup> احمد دن، فراحي بلحاج، استراتيجية التمكين الاداري واثرها في تنمية السلوك الابداعي للعاملين-دراسة حالة اتصالات الجزائر-وكالة الجلفة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 08، 2024.

<sup>3</sup> واكلي كلثوم، معزوز نشيدة، تمكين الموظفين وأثره على تعزيز ابداعهم الاداري-دراسة لغينة من موظفين الاداريين بجامعة خميس مليانة، مجلة الابداع، المجلد 10، العدد 01، 2020، ص125-126.

بمعنى الاحصائي داخل الجماعة التي ينتمي اليها الفرد، اي انه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت اصالتها.<sup>1</sup>

**4-الحساسية للمشكلات:** هي قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد فهو يعي الاخطاء ونواحي القصور.

**5-القدرة على التحليل:** يقصد به القدرة على تجزئة او تفكيك مشكلة او عمل او موقف الى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها.<sup>2</sup>

**6-الخروج عن المألوف:** وتعني نزعة الخروج عن المألوف في التعامل مع المشكلات والانمظمة والقوانين، وعدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والانماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد والتغيير المستمر.<sup>3</sup>

**7- روح المجازفة:** اخذ الفرد زمام المبادرة في تبني الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، اضافة الى ان الفرد يكون قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة من الاعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.<sup>4</sup>

**08- قابلية للتغيير:** مدى استعداد الفرد لمناقشة امور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق ايجاد طرق جديدة في العمل.

<sup>1</sup> توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالإداء الوظيفي لمديري قطاع العام -دراسة تطبيقية على وزارات لقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص27.

<sup>2</sup> غديري داود، بوسالم ابو بكر، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص104.

<sup>3</sup> نادية سردوك، ايمان رمرام، اثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بكليات القطب الجامعي تاسوست - جامعة جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بين يحيى-جيجل، 2017، ص52.

<sup>4</sup> ايمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية - دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية، المجلد (05)، العدد (02)، الاردن، 2009، ص236.

**09- تشجيع الإبداع والابتكار:** هو مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.<sup>1</sup>

### ثانيا: مراحل الإبداع

تعد العملية الإبداعية من الأمور التي تعدد حولها آراء ووجهات نظر الباحثين فهناك عدة نماذج للإبداع، أما أكثر نماذج شهرة وتداول هو نموذج (والاس) الذي يقول ان الإبداع يحتاج الى أربعة مراحل هي:

**1-مرحلة الإعداد او التحضير:**في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات والمهارات والخبرة من الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة ويرتبط بعضها ببعض بصورة مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع او تحديد المشكلة.<sup>2</sup>

**2-مرحلة الاحتضان او الاختمار:** قد تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة او قصيرة، وهي تمثل ادق مراحل الإبداع وأهمها لأنها المرحلة التي تشهد على عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ماتحمله من معانات وآلام، حيث تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد المبدع.

**3-مرحلة البزوغ او الإشراق:** تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولايمر في هذه المرحلة إلا المبدعون، تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة

<sup>1</sup> بن ناجي وليد، مرجع سابق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> قريفة أسماء، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد05، 2019، ص48.

الجوهرية او العمل النموذجي، وتبدو هذه الفكرة او الحل كأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط.<sup>1</sup>

**4-مرحلة التحقيق:** في هذه المرحلة يتم اختبار صدق الفكرة الجديدة التي تم التوصل اليها، اي هل هي جديرة بالاهتمام ام لا، كذلك يجب على المبدع ان يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها، ومن هم الاشخاص المكلفين بتطبيقها.<sup>2</sup>

### ثالثا: مستويات الابداع

يمكن تمييز بين ثلاث مستويات للإبداع هي:

- 1-الابداع على مستوى الفرد:** هو الابداع الذي يتم التوصل اليه من قبل احد الافراد. ومن بين السمات التي يتميز بها الفرد المبدع:<sup>3</sup>
  - المعرفة: وهو مجموع ما راكمه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، ومعايشته للأحداث والاعمال.
  - الذكاء: يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الاشياء.
  - الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة ويكون عالي الدافعية ومنفتح على الاراء الجديدة.
  - العادات الاجتماعية: الانسان المبدع ليس متطوعا على نفسه بل يميل الى التفاعل وتبادل الاراء مع الاخرين.

<sup>1</sup> مودة إسماعيل حسن إسماعيل، اثر بيئة العمل في الابداع الاداري - دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص49-50.

<sup>2</sup> محمد سعد فهد المشوط، اثر بيئة العمل على الابداع الاداري - دراسة تطبيقية على اكااديمية سعد العبد الله للعلوم الامنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2011، ص34.

<sup>3</sup> بهاز جيلالي، هوارى معراج، اثر تمكين العاملين على الابداع الاداري - دراسة لاراء عينة من موظفي جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد12، العدد02، 2019، ص 1071-1072.

- 2-الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تقديمه او التوصل اليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة يفوق كثيرا الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة، ومساعدة بعضهم البعض.<sup>1</sup>
- 3-الإبداع على مستوى المؤسسة: يتم التوصل اليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع اعضاء المؤسسة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: محفزات ومعوقات الإبداع

#### أولاً: محفزات الإبداع:<sup>3</sup>

- اثارة جو للتنافس والتحدي بين العاملين، وإرساء الرغبة في التميز من خلال عملية التحفيز؛
- تشجيع تجريب الافكار وتجنب اللوم عند الفشل؛
- تطبيق اللامركزية وتحقيق مبدأ المشاركة وتفويض السلطة؛
- تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية؛
- توفير فرص التدريب لتطوير وتنمية مهارات الافراد؛
- تحميل الافراد مسؤولية للأداء وإشراكهم في اتخاذ القرارات؛
- العمل على غرس الثقافة الداعمة للإبداع فنجد ان المؤسسات المبدعة لها ثقافات متشابهة تقريبا، فهي تشجع على المخاطرة والتجريب، وتكافئ النجاح والفشل على انه نتيجة ثانوية؛

<sup>1</sup> هجيرة بودرهم، اثر التمكين الاداري على الإبداع الاداري لدى العاملين - دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص59.

<sup>2</sup> بهاز جيلالي، هواري معراج، مرجع سابق ذكره، ص1072.

<sup>3</sup> نادية سردوك، ايمان رمرام، مرجع سابق ذكره، ص60.

## ثانيا: معوقات الإبداع

توجد عدة عوائق تحد وتعيق التفكير الإبداعي، ويمكن تصنيفها الى معوقات فردية ومعوقات تنظيمية كما يلي:<sup>1</sup>

### أ- المعوقات الفردية: وتتمثل فيما يلي:

- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاحساس بعدم الامان والخوف من الرؤساء؛
- عدم القدرة على المغامرة وتحمل المخاطر؛
- الخوف من الخطأ والفشل؛
- الميل الى التواكل والاعتماد على الغير.

### ب- المعوقات التنظيمية: تتمثل فيما يلي:

- عدم وضوح الاهداف التنظيمية وما يترتب عنها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع لدى العمال؛
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرار؛
- عدم الترحيب بالتجديد والتمسك بالأنماط التقليدية في التنظيم؛
- الروتين المستمر والتزام الموظفين لأسلوب عمل موحد؛
- مقاومة الجهات الاشرافية والإدارية وعدم رغبتها في التغيير.

## المبحث الثالث: ماهية الابتكار

تهدف المؤسسات اليوم الى تحقيق البقاء ومن ثم النمو في ظل البيئة التنافسية الشديدة، حيث تعمل المؤسسة على تحقيق التفوق التنافسي وكسب عملاء جدد وهذا مايجعل جميع المؤسسات تعمل على القيام بشيء مختلف عن الاخرين او القيام بالشيء نفسه لكن بطرق مختلفة وهذا مايسمى بالابتكار.

<sup>1</sup> حاتم خليل ابراهيم الكربولي، مرجع سابق ذكره، ص278.

## المطلب الأول: مفهوم الابتكار

## أولاً: تعريف الابتكار

هناك تعريفات متعددة للابتكار تختلف حسب الباحثين و اهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية. الابتكار هو ترجمة للفظ (Innovation) والذي ترجمه البعض بلفظ التجديد، كما جاء في كتاب بيتر دراكر (Innovation And Entrepreneurship) الذي ترجم الى التجديد والمقاولة اي تجديد منتج الجديد، في حين ان دراكر استعمله بمعنى الابتكار الواسع اكثر مما يعني التجديد<sup>1</sup>.

يعرف توم بيتر الابتكار على أنه: "التعامل مع شيء جديد، اي شيء لم يسبق اختباره"<sup>2</sup>.

اما تشير ميرهورن وزملاءه فيعرفون الابتكار بأنه "عملية انشاء الافكار الجديدة ووضعها في الممارسة"<sup>3</sup>.

كما يعرفه جارد ليبورث عرف الابتكار بأنه "تقديم شيء جديد"، وأشار الى مفهوم الابتكار

بأنه "العملية التي تحول المعرفة الى القيمة"<sup>4</sup>.

ويعرف على أنه: تنمية وتطبيق الافكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فيهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة الى ادراك الفكرة التي جلبها الى المؤسسة ثم تطبيقها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، ادارة الابتكار: للمفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص16.

<sup>2</sup> امينة بلعيد، مكانة الابتكار ضمن استراتيجية المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة-1، 2017، ص19.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، القيادة وادارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2012، ص 139-140.

<sup>4</sup> رادي نور الدين، الإبداع والابتكار في المؤسسات الحديثة دراسة تجارب عالمية، مجلة الابتكار والتسويق، العدد01، ص131.

و يعرف الابتكار بأنه : "قدرة المؤسسة على التوصل الى ما هو جديد يضيف قيمة اكبر اسرع من المنافسين في السوق".<sup>2</sup>

### ثانيا: العلاقة بين الإبداع والابتكار

غالبا ماتدل الادبيات على ان مصطلح الابتكار و الإبداع لهما نفس المعنى، إلا بعض المفكرين يميلون الى التفريق بن المصطلحين، فالإبداع يتعلق باكتشاف فكرة جديد مميزة، اما الابتكار فيتعلق فكرة موضع التنفيذ على شكل عملية او خدمة او سلعة تقدمها المؤسسة لزيائنها<sup>3</sup>، ولذا هناك من يعرف العلاقة الإبداع والابتكار بأن كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، والإبداع يتم عن طريق الافراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، ان هذا التعريف يشير الى ان هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، اي انه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود افكار ابداعية والتي تبدأ على مستوى الافراد وفرق العمل، فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كاف، بمعنى اخر وجود افكار مبدعة لا يكون إلا من خلال افراد مبتكرين وفرق العمل، فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كاف، بمعنى اخر وجود افكار مبدعة لا يكون إلا من خلال افراد مبتكرين وفرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار، لكن غير كاف مما يعني ان هناك عوامل اخرى مؤثرة في الابتكار يجب ان تتوفر، كما يشير هذا التعريف بان الانسان هو لب الابتكار.

<sup>1</sup> لطرش رمضان، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة "مؤسسة ملينة الأوراس-باتنة"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015، ص5.

<sup>2</sup> سهام طرشاني، ثقافة الابتكار الإداري كمدخل استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية-دراسة على عينة من وكالات مؤسسة موبيليس بولاية عين الدفلى، مجلة الابحاث الاقتصادية، المجلد14، العدد02، 2019، ص30.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء بورنان، هواري معراج، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، المجلد08، العدد03، 2017، ص267.

وبالتالي يمكن ان تعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{الابتكار} = \text{الابداع} + \text{التطبيق}$$

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين ان الابتكار هو جزء الملموس المرتبط بتنفيذ او تحويل من الفكرة الى المنتج.<sup>2</sup>

### ثالثا: اهمية الابتكار

تكمن اهمية الابتكار في كونه يعمل على تحقيق ما يلي:

- يعود الابتكار بالنفع على الفرد المبتكر من حيث معنوياته وكذا زيادة ثقته بنفسه؛
- يقود الابتكار الى التطوير المستمر مما يساعد على مواكبة التغييرات، كما قد يتعدى الى المساهمة في قيادة ذلك التطورات العلمية والتكنولوجية؛
- يعمل الابتكار على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر ايجاد الاساليب والتقنيات التكنولوجية الملائمة والمدعمة للتنمية؛
- تلبية رغبات واحتياجات المستهلك ولما لا تغلب عليها؛<sup>3</sup>
- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال خلق فرص جديدة؛
- يساعد على ايجاد طرق لتفعيل وزيادة حجم المبيعات من خلال الابتكار في طرق التوزيع؛
- يساعد على خلق وتكوين صورة جيدة عن المؤسسة لدى عملائها؛
- بالإضافة الى ذلك بان تقديم المؤسسة ابتكار جديد لم يسبقها إليه احد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عيش فاطمة، جعفري وردية، الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة بحوث الادارة الاقتصاد، المجلد 01، العدد 02، 2019، ص 110.

<sup>2</sup> محمد سليمان، الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة - دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص 28.

<sup>3</sup> شريف غياط، محمد بوقوم، حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر، ابحاث اقتصادية وادارية، جامعة قلمة، العدد السادس، 2009، ص 57-58.

## المطلب الثاني: خصائص وأنواع الابتكار

### اولا: خصائص الابتكار

يتصف الابتكار بعدة خصائص نذكرها في مايلي:<sup>2</sup>

- **الابتكار يعني التمايز:** اي الاتيان بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة لحاجاتها عن طريق الابتكار؛
- **الابتكار يمثل الجديد:** اي الاتيان بالجديد كليا او جزئيا، وهو ذلك يمثل مصدرا من اجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطورها؛
- **الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو نمط من انماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف؛
- **الابتكار ان تكون المتحرك الاول في السوق:** في هذا تمييز لصاحب الابتكار ان يكون الاول في التوصل الى فكرة المنتج والسوق قبل الاخرين، وهذه ميزة المؤسسة المبتكرة، اي ان صاحب الابتكار اسرع من منافسيه في التوصل الى الفكرة وادخال ما هو جديد.

### ثانيا: انواع الابتكار

اختلف الاقتصاديين في تحديد انواع الابتكار في المؤسسة لان عددها في تزايد مستمر، ومنه يمكن تقسيم انواع الابتكار حسب مايلي:

#### 1- حسب طبيعة الابتكار:

<sup>1</sup> فراح رشيد، قنور عادل، مرجع سابق ذكره، ص416.

<sup>2</sup> ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريش، اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2018، ص5.

أ- **ابتكار المنتج**: يتم فيه ادخال سلعة او خدمة جديدة او محسنة بشكل كبير من حيث خصائصها او الغرض من استخدامها، ويهدف ابتكار المنتجات الى تحسين فعالية المنتج من خلال الجمع بين الميزات والفوائد في خدمة العملاء بطريقة جديدة او محسنة كما يهدف الى خلق اسواق جديدة، تمارس فيها المؤسسة المبتكرة احتكاراً مؤقتاً.

ب- **ابتكار العملية**: يشير ابتكار العملية الى تطوير او استخدام طرق جديدة او محسنة في الانتاج او التوزيع بشكل كبير، ويهدف هذا النوع من الابتكار الى تحسين كفاءة الانتاج وفعاليتها، وكذلك الى خفض اسعار وتكاليف الانتاج او التوزيع، وزيادة الجودة وتطوير منتجات جديدة او محسنة.<sup>1</sup>

ج- **ابتكار التسويقي**: يعني اعتماد طرق جديدة في التسويق يمكن ان تؤدي الى احداث تغييرات كبيرة في تصميم المنتج او تعبئته او وضعه او ترويجه او تسعيره، الهدف من الابتكار التسويقي هو تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أفضل، وفتح اسواق جديدة او وضع المنتجات في السوق بطريقة جديدة مع الهدف الرئيسي هم زيادة مبيعات المؤسسة.

د- **ابتكار التنظيمي**: يشير الابتكار التنظيمي الى تطبيق طرق تنظيمية جديدة في الممارسات الأعمال، او تنظيم مكان العمل او العلاقات الخارجية. يمكن ان تهدف الابتكارات التنظيمية الى زيادة اداء المؤسسة عن طريق خفض التكاليف الادارية

<sup>1</sup> حامدي احلام، دور ادارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف 01، 2020، ص 40-41.

وتكاليف المعاملات، وتحسين الرضا في مكان العمل ، والحصول على الاصول غير القابلة للتداول او خفض تكاليف التوريد.<sup>1</sup>

## 2- حسب درجة الابتكار:

أ- **الابتكار الجذري:** هو عملية متكاملة العناصر من انتاج، تسويق و ادارة استراتيجية بحيث ان هذا التكامل يؤدي الى خلق منتج او سلعة او خدمة مختلفة عن تلك المعروفة في الاسواق.

ب- **الابتكار التدريجي:** يقوم على ادخال تحسينات صغيرة نسبيا في المنتج والعمليات والإجراءات التي تكون خصائصها التكنولوجية قد سبق تحسينها او تحديثها.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الابتكار

### اولا: مجموعة العوامل الشخصية

تشير الى مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالابتكار وهي كالاتي:

➤ **الميل الى التغيير والنفور من الركود:** حيث ان هناك نوعان من الأفراد، الاول يميل للتغيير والرغبة فيه والسعي من اجله وتحمل مسؤوليته، والثاني يميل الى استمرار الاوضاع كما هي ولا يرغب في تغييرها وأحيانا تصل الى درجة إعاقته، وعليه فالابتكار يميل ويركز على النوع الاول ويتجنب النوع الثاني.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في الشركة المدينة الهندسية بتفرت، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص7.

<sup>2</sup> محمد الصغير عيساوي، وآخرون، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين-دراسة حالة المؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2021، ص11-12.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق ذكره، ص255.

➤ **الميل الى التعقيد:** حيث ان المبتكرين عادة مايجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

➤ **حالة الشك:** ان الفرد المبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة الى تساؤلات خارج الصندوق والبعيدة عن المألوف.<sup>1</sup>

➤ **الحدس:** قد تكون الطريقة العلمية جزء من عمل المبتكر في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، الا ان التعمق في تصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة الى الارتباطات غير مرئية والى ما بعد الاشياء، يتطلب الحدس والاستنباط الذاتي والنظر الى الاشياء بعيدا عن علاقات الموضوعية.

➤ **الانجاز الذاتي:** ان الحوافز الخارجية لا تحفز الشخص المبتكر بقدر ما تحفزه الدافعية الذاتية والرغبة العارمة فب حب مايقوم به والانجاز الذاتي، ويقترن الانجاو الذاتي بتحقيق الذات في مدرج ماسلو، وحب العمل الذي يقوم به والانجار الذاتي هو الاقرب

الى التسامي منه الى ابراز الذات على الاخرين، وحين يرتبط بالفرد المبتكر بالمؤسسة فانه يرتبط انجازه الذاتي حينها بالرغبة في التفوق على الاخرين.<sup>2</sup>

### ثانيا:مجموعة العوامل التنظيمية

وتتمثل في مايلي:

➤ **استراتيجية المؤسسة:** اي تجعل المؤسسة الابداع والابتكار مصدرا لميزتها التنافسية في السوق وأحد ابعاد ادائها الإستراتيجي، كما قد تكون استراتيجية منظمة موجه نحو الحالة القائمة اي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات.

<sup>1</sup> الصادق لشهب، وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية

بتقريت ولاية ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد07، 2017، ص264.

<sup>2</sup> ترغيني صباح، مرجع سابق ذكره، ص55.

- **القيادة وأسلوب الإدارة:** تلعب القيادة دورا فعالا في تحفيز او اعاقا الابتكار، فالقيادات الابتكارية في المؤسسة تشجع اجواء الابتكار وتوجد الحوافز من اجل التغيير في الهياكل والسياسات والمنتجات وأساليب العمل في السوق.<sup>1</sup>
- **الفريق:** تشجيع استخدام الفرق وخاصة المدراء ذاتيا، حيث ان الابتكارات في المؤسسة اصبحت اكثر تعقيدا وتتطلب تداخل النظم والاختصاصات والوظائف.
- **ثقافة المؤسسة:** ان ثقافة المؤسسة هي القيم والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية تعطي للمؤسسة تميزا معينا في عمل الاشياء، وحيث ان الظروف والاشياء تتغير فلا بد ان تكون ثقافة المؤسسة كذلك.
- **العامل المؤثر:** لا بد من مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: اثر تمكين العاملين على الابداع والابتكار

سنوضح في هذا المطلب علاقة بين ابعاد تمكين العاملين والمتمثلة في (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال الفعال، التحفيز) والابداع والابتكار.

#### اولا: علاقة تفويض السلطة مع الإبداع والابتكار

ويكون ذلك عن طريق اتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات وتفويض السلطة ومنح مزيدا من الصلاحيات؛

تفويض السلطة يعتبر الطريق الذي يتم من خلاله الاستفادة من المهارات وقدرات الاداريين؛

تفويض السلطة يزيد من الثقة وتساعد على بناء علاقات ايجابية بين الرئيس والمرؤوسين من ناحية وتساهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب

<sup>1</sup> حديد نعيمة، دور الابتكار في تحسين اداء المؤسسة من منظور بطاقة الاداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة

**bifa للصناعة الغذائية بقسنطينة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، 2016. ص52.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق ذكره، ص136-137.

المهارات وتنمية القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم من ناحية اخرى ما يخدم مصلحة العمل من توفيرها المرونة الادارية اللازمة في العمل.

### ثانيا: علاقة التدريب مع الإبداع والابتكار:

ان ارتباط اهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال سلع وخدمات لايمكن تقليدها او يصعب ذلك، الامر الذي يطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الابداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الاخير ان يقوم من دون حرص على التدريب المستمر والفعال، لأنه يساعد المتدربين على الوصول الى افكار جديدة في اعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات اكثر فعالية لتحقيق اهدافهم.

-كما ان نجاح المؤسسات مرتبط بضرورة بتدريب الأفراد، فهو يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار لاجتماعي، وتنمية القدرات الابداعية للأفراد؛

-يؤدي التدريب الى تطوير اساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستثمارات الداخلية؛

-يؤدي التدريب الى تحسين قرارات الافراد وحل مشاكلهم في العمل.<sup>1</sup>

### ثالثا: علاقة الاتصال الفعال مع الإبداع والابتكار

ان الاتصال الاداري ضروري في كافة المستويات الادارية فالاتصال هو وسيلة الادارة في نقل المعلومات وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية. والاتصال الاداري اداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد

<sup>1</sup> زيد الخير ميلود، وبن برطال عبد القادر، اثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، ورقة مقدمة الى ملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية 18-19 ماي، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، الجزائر، 2011، ص3-8.

والمرووسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم والانتماء، وهذا يساعد بدوره العاملين على طرح الافكار والمقترحات جديدة ومفيدة، ويؤدي كذلك تشجيعهم على روح الابداع والمبادرة.

كما يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الادارية ويقلل من سوء تفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.<sup>1</sup>

والهدف الاساسي لوجود الاتصال الفعال هو تنمية وتحفيز الافكار والاقتراحات الابداعية،

وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل، حتى تتساقب الاقتراحات والأفكار الابداعية مما يساعد على التجديد والتطوير ونجاح الافراد بالقيام بأداء اعمالهم في حل المشكلات بطريقة ابداعية دون وجود عوائق، الامر الذي يساهم في فعالية الاداء الابداعي.<sup>2</sup>

#### رابعاً: علاقة التحفيز مع الإبداع والابتكار

حتى يكون هناك مناخ تنظيمي ابداعي يجب توفير ثلاثة عناصر اساسية وهي:

-تبنى مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الابداعية؛

-صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب توصل الابداع في كل نشاطات المؤسسة؛

-ابتداع النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزامهم بها.

وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع والابتكار

<sup>1</sup> المانع محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، رسالة ماجستير في العلوم الامنية، جامعة نايف للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2006، ص14-16.

<sup>2</sup> هجيرة بودرهم، مرجع سابق ذكره، ص71.

الحوافز المادية: مثل المكافآت والرواتب تحرك الافراد نحو اهداف معنية تسعى المؤسسة الى تحقيقها، وتمثل في حسن استغلال امكانات وطاقات الافراد الابداعية لان الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه، فالفرد عندما يكافأ على افكاره يقدم المزيد منها.

الحوافز المعنوية: تؤثر بدرجة كبيرة على الابداع لان الفرد بحاجة الى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه.

كما تعتبر الحوافز اداة مهمة في ايدي القيادات الادارية والمشرفين الاداريين في اي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة وعملياتها، بما يؤدي ذلك الى تنمية الطاقات الابداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن بالنتيجة ازدهار المؤسسة وتفوقها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ابو سنينة، تغريد سليمان، اثر الحوافز على رضا الوظيفي لمهندس القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة خليل، ملية الدراسات العليا، فلسطين، 2008، ص 34-35.

### خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الى الاطار النظرية للدراسة، حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث اساسية، المبحث الاول تناول مفهوم تمكين العاملين وأهميته والأسباب التي تدفع المؤسسة لتبنيه وأبعاده وكذلك مراحل ومتطلبات تطبيقه واهم المعوقات التي تواجه المؤسسة عند تطبيقه ، اما المبحث الثاني ل ماهية الإبداع تناولنا فيه مفهوم الابداع وأهميته وأبعاده كما تطرقنا الى مستوياته ومراحله ومحفزاته ومعوقاته، اما المبحث الثالث خصص لمفهوم الابتكار وأهميته وتبيان العلاقة بينه وبين الابداع والعوامل المؤثرة فيه، وفي الاخير تطرقنا الى معرفة اثر تمكين العاملين على الابداع والابتكار في المؤسسة.

**الفصل الثاني**  
**الدراسة التطبيقية على**  
**عينة من المؤسسات**  
**بالمسيلة**

**تمهيد:**

بعد التطرق في الفصل الأول، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في الفصل الثاني منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد اثر تمكين العاملين في على الإبداع والابتكار في المؤسسات بالتطبيق على عينة من المؤسسات بالمسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستبيان، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي

**.SPSS**

### المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

#### المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية. وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى تحديد اثر تمكين العاملين في على الإبداع والابتكار في المؤسسات بالتطبيق على عينة من المؤسسات بالمسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من المؤسسات العمومية الناشطة في ولاية المسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

**1- المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير والملتقيات التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

**2- المصادر الأولية:** ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا

الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في المؤسسات الناشطة في ولاية المسيلة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه المؤسسات بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 40 إداري عامل في مجموعة من المؤسسات بولاية المسيلة.

لاحظنا أنه تم توزيع 40 استبيان على إداريين في 06 مؤسسات عمومية وتم استرجاع 36 استمارة بنسبة 90%، وبلغ عدد الاستثمارات الضائعة 04 استمارة بنسبة 10% من عدد الاستبيانات الموزعة الكلية.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية

#### أولاً- أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استبيان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستبيان.

**1- تصميم الاستبيان:** قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان فالهدف الأساسي وهو تحديد اثر تمكين العاملين في على الإبداع والابتكار في المؤسسات بالتطبيق على عينة من المؤسسات بالمسيلة، ونهدف من خلال تصميم الاستبيان أيضا إلى ما يلي:  
أ- التعرف على مدى فهم الإداريين العاملين في المؤسسات لأصول وأساسيات تمكين العاملين ومعرفة أبعاد هذا الأخير في المؤسسات محل الدراسة.

ب- التعرف على مدى إدراك المؤسسات للإبداع والابتكار وأهم عناصرهما.

ج- التعرف على مدى تأثير تمكين العاملين على الإبداع والابتكار في المؤسسات الناشطة بالمسيلة.

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم استمارة الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان المندرجة تحت ثلاث

محاور أساسية، والجدول رقم (1) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- لا أتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).
- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (1.80 - 2.60).
- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).
- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (3.40 - 4.20).
- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).

و قد قمنا بالإجراءات الآتية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازما للتعديل.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة وحذف لبعض الفقرات وتعديل البعض.
- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة، وتتكون من ستة فقرات وهي اسم المؤسسة، والوظيفة، والجنس، والسنة، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من الاستبيان.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد اثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار في المؤسسات بالتطبيق على عينة من المؤسسات بالمسيلة، وتم تقسيمه إلى محورين، كما يوضحه الجدول رقم (2)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستبيان.

#### جدول رقم (2): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة المئوية %
1	تمكين العاملين في المؤسسة	16-1	16	50
2	الإبداع والابتكار في المؤسسة	32-17	16	50
المجموع	-	32-1	32	100

#### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون تمكين العاملين في المؤسسة بلغ 16 فقرة بنسبة 50 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون الإبداع والابتكار في المؤسسة 16 فقرة بنسبة 50% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان.

## المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة

المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

أولاً- تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

## 1 -الجنس:

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	21	15	36
النسبة %	58.33	41.66	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03)، أن عدد الذكور بلغ 21 فرد بنسبة 58.33%، في حين بلغ عدد الإناث 15 مفردة بنسبة 41.66%، أي أن فئة الذكور هي الغالبة في المؤسسات العمومية العاملة بالمسيلة.

## 2 -السن:

جدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الفئة العمرية	أقل من 30	من 30 - 50	أكبر من 50	المجموع
التكرار	09	21	06	36
% النسبة	25	58.33	16.66	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04)، أن عدد أفراد الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت 9 فرد وبنسبة 25%، في حين بلغ عدد الفئة العمرية من 30-50 سنة 21 فرد بنسبة 58.33%، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية أكبر من 50 سنة 06 أفراد بنسبة 16.66%.

## 3 المستوى التعليمي:

جدول رقم(05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
التكرار	03	06	27	36
النسبة %	08.33	16.66	75	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم 5؛ أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 75%، في حين بلغت نسبة من هم دون المستوى الجامعي 03 أفراد مستواهم متوسط بنسبة 08.33% و 06 أفراد بمستوى ثانوي بنسبة 16.66%.

## 4 الخبرة:

جدول رقم(06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

عدد السنوات	أقل من 05	من 05 - 10	أكبر من 10	المجموع
التكرار	06	18	12	36
النسبة %	16.66	50	33.33	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06)؛ أن نسبة 16.66% ممن عدد سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات، ونسبة 50% ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم بين 05 و 10 سنوات، في حين 33.33% من تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات.

## 5 الوظيفة:

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	مدير	رئيس مصلحة	رئيس قسم	إداري	المجموع
التكرار	03	06	07	20	36
النسبة %	08.33	16.66	19.44	55.55	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7؛ أن الإدارة الدنيا الممثلة في المسمى الوظيفي إداري، بلغت نسبة 55.55%، وبلغت نسبة الإدارة الوسطى 36.1% ممثلة في المسمى الإداري رئيس مصلحة ورئيس قسم، في حين بلغت نسبة الإدارة العليا ممثلة في المسمى الوظيفي مدير 08.33% من عينة الدراسة.

## المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

• **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين).

• **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء استمارة الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.
- مدى شمولية استمارة الأسئلة لمعالجة مشكل الدراسة.
- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرويه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي (انظر الملحق رقم 1).

**2- ثبات الاستبيان:** يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (08) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

#### جدول رقم (08): يبين قيمة معامل crombach's Alpha

عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تمكين العاملين في المؤسسة	16	0.766
الإبداع والابتكار في المؤسسة	16	0.892
جميع فقرات الاستبيان	32	0.878

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.766 - 0.892) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.878 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

• اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سميرنوف):

سنعرض اختبار كولمجروف- سميرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من (0.05) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، ومنه لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

جدول رقم (09): يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-

Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية Z	قيمة مستوى الدلالة SIG
01	تمكين العاملين في المؤسسة	0.698	0.731
02	الإبداع والابتكار في المؤسسة	0.674	0.811
	المجموع	0.616	0.832

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

## المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الاستبيان

لتحليل فقرات استمارة الأسئلة تم استخدام اختبار ( one sample T test ) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية ) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

### المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول تمكين العاملين في المؤسسة جدول رقم (10): تحليل فقرات المحور الأول تمكين العاملين في المؤسسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
	المجال الأول: تفويض السلطات	3,7742	1,06926	4,031	,000	مرتفعة
1	تفوض لي الإدارة السلطات الكافية لإنجاز مهامي	3,4839	1,09151	2,468	,010	مرتفعة
2	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي	3,6129	1,20215	2,839	,008	مرتفعة
3	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	3,8387	1,03591	4,508	,000	مرتفعة
4	أتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتي	3,3710	1,20394	2,028	,022	متوسطة
	المجال الثاني: الاتصال	3,9097	1,08669	4,661	,000	مرتفعة
5	يوجد نظام معلومات فعال يوفر المعلومات لأصحاب القرار	4,0645	,99785	5,940	,000	مرتفعة
6	توجد شبكة اتصالات واسعة في المؤسسة	3,9677	1,01600	5,303	,000	مرتفعة
7	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موافقهم بسهولة	4,0645	1,03071	5,750	,000	مرتفعة
8	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة	3,7097	1,16027	3,406	,002	مرتفعة
	المجال الثالث: التدريب	3,5355	1,12829	2,642	,013	مرتفعة
9	تتبنى المؤسسة خطط واضحة للتدريب	3,2000	1,21106	2,097	,026	متوسطة
10	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	3,8065	1,16674	3,848	,001	مرتفعة
11	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	3,4839	1,26151	2,536	,011	مرتفعة
12	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل	3,3194	1,08855	2,145	,020	متوسطة
	المجال الرابع: التحفيز	3,7419	1,09324	3,779	,001	مرتفعة

مرتفعة	,007	2,530	1,20661	3,5484	تقدر المؤسسة وجودي في العمل	13
متوسطة	,014	2,173	1,05952	3,3516	تشجع المؤسسة العاملين فيها على المشاركة في صنع القرار	14
مرتفعة	,001	3,583	1,20304	3,4742	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	15
متوسطة	,002	3,493	1,13118	3,3097	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الحوافز في المؤسسة	16
مرتفعة	,001	3,787	1,08830	3,7403	مجموع المحور الأول	

### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

بلغ المتوسط الحسابي للمجال الأول من المحور الأول المتعلق ببعد تفويض السلطة 3.774 وانحراف معياري 1.069، وبلغت القيمة T المحسوبة 4.031، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الأول دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الأول والذي يوضح أن هناك تفويض للسلطة في المؤسسات محل الدراسة.

وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الثاني من المحور الأول المتعلق ببعد الاتصال 3.909 وانحراف معياري 1.086، وبلغت القيمة T المحسوبة 4.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الثاني والذي يوضح أن هناك اتصال فعال في المؤسسات محل الدراسة.

وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الثالث من المحور الأول المتعلق ببعد التدريب 3.535 وانحراف معياري 1.228، وبلغت القيمة T المحسوبة 2.64، وبلغت القيمة

الاحتمالية sig 0.013 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الثالث والذي يوضح أن هناك برامج تدريبية يستفيد منها العاملون في المؤسسات محل الدراسة.

في حين بلغ المتوسط الحسابي للمجال الرابع من المحور الأول المتعلق ببعد التحفيز 3.741 وانحراف معياري 1.093، وبلغت القيمة T المحسوبة 3.77، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الرابع دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الرابع والذي يوضح أن هناك برامج تحفيزية في المؤسسات محل الدراسة.

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ 3,740 وانحراف معياري 1,088 وبلغت القيمة T المحسوبة 3,87، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الأول دال إحصائياً أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقراته أي أنه يوجد هناك تمكين للعاملين في المؤسسات محل الدراسة.

### المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار

جدول رقم (11): تحليل فقرات المحور الثاني الإبداع والابتكار في المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
	المجال الأول: حل المشكلات واتخاذ القرار	3,6129	1,03124	4,452	,001	مرتفعة
17	لدي القدرة على اكتشاف المشاكل بسرعة وإيجاد حلول لها	3,9677	1,04830	5,140	,000	مرتفعة
18	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل	3,5161	1,09151	2,633	,013	مرتفعة
19	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل	3,9677	1,07963	4,991	,000	مرتفعة
20	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات	3,3484	1,28682	2,073	,024	متوسطة

مرتفعة	,003	2,987	1,03591	3,6613	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل	21
مرتفعة	,002	5,156	1,07923	3,7618	المجال الثاني: روح المجازفة	
مرتفعة	,016	2,071	1,02758	3,4084	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها	22
متوسطة	,021	1,999	1,12451	3,3419	أميل إلى القيام بأعمال ذات المخاطرة	23
متوسطة	,023	2,158	,99244	3,3806	أتابع وأنفذ أفكار العاملين التي تتسم بمخاطرة عالية	24
مرتفعة	,001	6,433	1,06221	3,7197	المجال الثالث: القابلية للتغيير	
متوسطة	,015	2,000	1,43684	3,2581	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل	25
مرتفعة	,000	4,317	1,16490	3,9032	أرغب في الحصول على موقع ومكانة أعلى	26
مرتفعة	,000	5,578	1,06256	4,0645	أرغب في تكوين انطباع لدى الآخرين بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة	27
مرتفعة	,016	2,188	,96163	3,4161	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	28
مرتفعة	,000	3,958	1,02727	3,8611	المجال الرابع: تشجيع الإبداع والابتكار	
مرتفعة	,037	2,179	,98919	3,7871	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة	29
مرتفعة	,025	2,580	1,13687	3,6226	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	30
مرتفعة	,024	2,380	1,20750	3,5161	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	31
مرتفعة	,000	4,028	1,20394	3,8710	أشجع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	32
مرتفعة	,005	3,040	1,05722	3,5828	مجموع المحور الثاني	

### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت). بلغ المتوسط الحسابي للمجال الأول من المحور الثاني المتعلق ببعدها حل المشكلات واتخاذ القرار 3.612 وانحراف معياري 1.031، وبلغت القيمة T المحسوبة 4.452، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الأول دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الأول والذي يوضح أن

تمكين العاملين يساعد في حل المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسات محل الدراسة.

وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الثاني من المحور الثاني المتعلق ببعده روح المجازفة 3.761 وانحراف معياري 1.079، وبلغت القيمة T المحسوبة 5.156، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الثاني والذي يوضح أن تمكين العاملين يساعد في تنمية روح المجازفة لدى العمال في المؤسسات محل الدراسة.

وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الثالث من المحور الثاني المتعلق ببعده القابلية للتغيير 3.719 وانحراف معياري 1.062، وبلغت القيمة T المحسوبة 6.433، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الثالث والذي يوضح أن تمكين العاملين يساعد على حل مشكل مقاومة التغيير لدى العمال في المؤسسات محل الدراسة.

في حين بلغ المتوسط الحسابي للمجال الرابع من المحور الثاني المتعلق ببعده تشجيع الإبداع والابتكار 3.861 وانحراف معياري 1.027، وبلغت القيمة T المحسوبة 3.95، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الرابع دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الرابع والذي يوضح أن تمكين العاملين يساعد على تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الثاني بلغ 3,582 وانحراف معياري 1,057 وبلغت القيمة T المحسوبة 3,04، وبلغت القيمة الاحتمالية sig

0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الثاني دال إحصائياً، أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقراته أي أن تمكين العاملين يؤثر على الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً- اختبار فرضية المحور الأول المتعلق تمكين العاملين في المؤسسة:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تمكين للعاملين في المؤسسات يظهر من خلال أبعاده الأساسية ( تفويض السلطات، الاتصال، التدريب والتحفيز).

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تمكين للعاملين في المؤسسات يظهر من خلال أبعاده الأساسية ( تفويض السلطات، الاتصال، التدريب والتحفيز).

جدول رقم (12): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
$H_1$	$H_0$				
قبول	رفض	0.001	1.671	3.787	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج

### SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن إختبار T للمحور الأول بلغ 3.787 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.001) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية

البديلة  $H_1$  والتي تقول أنه يوجد تمكين للعاملين في المؤسسات يظهر من خلال أبعاده الأساسية ( تفويض السلطات، الاتصال، التدريب والتحفيز).

ثانيا- اختبار فرضية المحور الثاني المتعلق أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار: الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر لتمكين العاملين على الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة يظهر من خلال الأبعاد التالية(حل المشكلات واتخاذ القرار، روح المجازفة، القابلية للتغيير وتشجيع الإبداع والابتكار).

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر لتمكين العاملين على الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة يظهر من خلال الأبعاد التالية(حل المشكلات واتخاذ القرار، روح المجازفة، القابلية للتغيير وتشجيع الإبداع والابتكار).

#### جدول رقم (13): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
$H_1$	$H_0$				
قبول	رفض	0.005	1.671	3.04	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج

#### SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن إختبار T للمحور الثاني بلغ 3.04 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر ب (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.005) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول أنه يوجد أثر لتمكين العاملين على الإبداع والابتكار في

المؤسسات محل الدراسة يظهر من خلال الأبعاد التالية (حل المشكلات واتخاذ القرار، روح المجازفة، القابلية للتغيير وتشجيع الإبداع والابتكار).

### خلاصة الفصل

من خلال تحليل الاستبيان الموجه للعاملين في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة والناشطة بالمسيلة بواسطة برنامج SPSS توصلنا إلى أن هذه المؤسسات تهتم بتمكين العاملين وذلك من خلال إدراكهم بأهميته بأبعاده الأساسية تفويض السلطة والاتصال والتدريب وكذا التحفيز، بالإضافة إلى أن الإبداع والابتكار رغم صعوبتهما إلا أنهما من الأهمية بما كان بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، وتعمل هذه المؤسسات جاهدة من أجل تحقيق عناصرها المتمثلة في حل المشكلات وترشيد القرارات، وكذا تشجيع روح المجازفة والقابلية للتغيير بالإضافة إلى تشجيع الإبداع والابتكار في هذه المؤسسات.

الخاتمة

## الخاتمة

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها لمعرفة اثر تمكين العاملين على الابداع والابتكار لدى المؤسسات الناشطة في المسيلة، توصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات.

## النتائج النظرية اهمها:

-تمكين العاملين لم يظهر بشكل مفاجئ بل كان نتيجة لعدة تطورات الفكرية الادارية؛

-لا يوجد مفهوم واحد وشامل لتمكين العاملين بل تعددت تعاريفه وفقا للتوجهات الفكرية والزوايا المختلفة التي ينظر له منها، بحيث كل باحث يضع مفهوما له على اساس معطيات او مبررات معينة؛

-ان التطبيق الناجح لتمكين العاملين يتطلب توفير بيئة ملائمة وتوفر العامل الذي يمتلك الكفاءة والقدرة لتحمل المسؤولية بشكل مناسب؛

-وجود نظام فعال للمكافآت والحوافز يشجع على الابداع والابتكار داخل المؤسسة؛

-يمكن الاتصال الفعال للعاملين للتعبير عن وجهات نظرهم وإيصالها الى الإدارة، كما يوفر لهم فرص للإبداع والابتكار والمشاركة من خلال اتاحة المجال لهم امامهم لطرح افكار ومقترحات جديدة تسهم في تطوير المؤسسة.

## النتائج التطبيقية :

-تبين من خلال الدراسة ان متوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلقة بتمكين العاملين يساوي (3.740)، مما يعني ان هناك مستوى مرتفع لتمكين العاملين بالمؤسسات محل الدراسة؛

-اظهرت الدراسة ان ابعاد تمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة، جاءت مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية (الاتصال، تفويض السلطة، التحفيز، التدريب)؛

-اظهرت الدراسة ان مستوى الابداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة جاء عاليا؛

-اظهرت الدراسة الى وجود اثر لتمكين العاملين بمختلف ابعاده على الابداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة.

#### التوصيات :

استنادا الى النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية نوصي بما يلي:

-التركيز على تبني مفهوم تمكين العاملين ومنحهم المزيد من الصلاحيات والحرية في اتخاذ القرارات المهمة لحل المشكلات التي تواجههم في مجال عملهم بطرق ابداعية ؛

-تكثيف دورات التدريبية والتكوينية للعاملين والعمل على تنويعها وتجديدها باستمرار، لضمان مواكبة العاملين الاساليب والطرق الحديثة وتنمية قدراتهم الابداعية والابتكارية وتحسين مستوى ادائهم؛

-ضرورة الاهتمام اكثر بنظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، لما لها اثر ايجابي على زيادة دافعية في التوجه نحو الابداع والابتكار؛

# الفهرس

## قائمة المراجع:

### الكتب:

1. منال احمد البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، مصر ، 2015.
2. يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم معاصر، ط2، المؤسسة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، 2009.
3. نجم عبود نجم، ادارة الابتكار: للمفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
4. نجم عبود نجم، القيادة وادارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2012.

### المذكرات:

1. ولد حمن سيد محمد، أهمية تمكين العاملين في تدعيم اداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، ادارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2010.
2. حسن مروان عفاقة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة، 2013.
3. سعد ماطل مزعل الضفيري، درجة التمكين الاداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدى معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، العدد الاول، ج1، يناير 2018.

4. نجاح القاضي، إبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، 2008.
5. عزة حسين ردة العبدلي الشريف، واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.
6. عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
7. كرمية توفيق، تمكين العاملين-دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان-SC SEG- رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
8. ابوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013.
9. وسام صبحي ابراهيم ابو سلطان، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة، رسالة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2012.
10. مساعد بركاهم، الابداع الإداري ودوره في تنمية إدارة الموارد البشرية- دراسة ميدانية لفئة الاساتذة الإداريين ببعض الكليات جامعة محمد بوضياف المسيلة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

11. بن ناجي وليد، تمكين المورد البشري وعلاقته بالابداع الاداري - دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر - بسكرة، مذكرة ماستر في علم النفس العلم والتنظيم، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015.
12. احمد زياد يوسف دار عواد، اثر ادارة المعرفة على الابداع الاداري في المدارس الخاصة في الاردن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة آل البيت، 2018.
13. توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري قطاع العام-دراسة تطبيقية على وزارات لقطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
14. نادية سردوك، ايمان رمرام، اثر تمكين العاملين في الابداع الاداري لدى الموظفين الاداريين بكليات القطب الجامعي تاسوست - جامعة جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بين يحيى-جيجل، 2017.
15. مودة إسماعيل حسن إسماعيل، اثر بيئة العمل في الابداع الاداري - دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.
16. محمد سعد فهد المشوط، اثر بيئة العمل على الابداع الاداري - دراسة تطبيقية على اكااديمية سعد العبد الله للعلوم الامنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2011.
17. هجيرة بودرهم، اثر التمكين الاداري على الابداع الاداري لدى العاملين - دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

18. امينة بلعيد، مكانة الابتكار ضمن استراتيجية المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة-1، 2017.
19. أطرش رمضان، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة "مؤسسة ملينة الاوراس-باتنة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015.
20. محمد سليمان، الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة- دراسة حالة ملينة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.
21. ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريرج، اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2018.
22. حامدي احلام، دور ادارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية- دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف01، 2020.
23. لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في الشركة المدينة الهندسية بتقرت، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
24. محمد الصغير عيساوي، وآخرون، التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين-دراسة حالة المؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2021.

25. حديد نعيمة، دور الابتكار في تحسين اداء المؤسسة من منظور بطاقة الاداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة bifa للصناعة الغذائية بقسنطينة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، 2016.

26. احمد محمد خميس السديري، اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فرق العمل، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الاردن، 2010.

27. المانع محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء، رسالة ماجستير في العلوم الامنية، جامعة نايف للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2006.

28. ابو سنينة، تغريد سليمان، اثر الحوافز على رضا الوظيفي لمهندس القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة خليل، ملية الدراسات العليا، فلسطين، 2008.

### **المجلات العلمية والملتقيات:**

1. سنية كاظم تركي ، التمكين الاداري وأثره في الابداع التقني دراسة تحليلية في شركة العامة للصناعة الكهربائية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 96 ، المجلد 23 ، بغداد ، 2017.

2. مكيد علي، يحيى فاطمة، اثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لراس المال الفكري-دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكال المدينة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد14، 2015.

3. فرح شعبان، شيخ سعيدة، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية:مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 04، جامعة المدينة، 2015.

4. كرمية التوفيق، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، معارف (مجلة علمية محكمة) قسم العلوم الاقتصادية، السنة العاشرة، العدد (18)، 2015.
5. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (1)، 2010.
6. عزام عبد الوهاب عبد الكريم الصباغ، اثر التمكين والمرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (101)، المجلد (23)، الزعفرانية، 2017.
7. ايمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الاردنية، المجلد (05)، العدد (02)، الاردن، 2009.
8. أسماء قريقة، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (05)، 2019.
9. معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة - دراسة في جامعة واسط، مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد (11)، العدد (29)، 2015.
10. باسم عبد الحسين، اثر تمكين العاملين في الالتزام الوظيفي - دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، معهد الإدارة - الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (31)، 2012.
11. حران العربي، زرقط بولرباح، انماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (22)، جامعة الاغواط، الجزائر، 2017.

12. عزة جلال مصطفى نصر، الابداع الاداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية استراتيجية، المركز القومي للبحوث التربوية، 2008.
13. حاتم خليل ابراهيم الكربولي، دور التمكين الاداري في تعزيز السلوك الابداعي- دراسة استطلاعية لعينة من الادارات العليا في المديرية العامة لتربية محافظة الانبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(11)، العدد(24)، 2019.
14. سلامة محمد وليد سالم سلامة، أثر أبعاد التمكين الاداري على السلوك الابداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، المجلد(02)، العدد(06)، 2016.
15. احمد دن، فراحي بلحاج، استراتيجية التمكين الاداري واثرها في تنمية السلوك الابداعي للعاملين-دراسة حالة اتصالات الجزائر-وكالة الجلفة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد (08).
16. واكلي كلثوم، معزوز نشيدة، تمكين الموظفين وأثره على تعزيز ابداعهم الاداري-دراسة لغينة من موظفين الاداريين بجامعة خميس مليانة، مجلة الابداع، المجلد (10)، العدد (01)، 2020.
17. غديري داود، بوسالم ابو بكر، أثر تمكين العاملين على الابداع الاداري- دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الاداريين في جامعة جيجل، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد(05)، العدد(01)، 2022.
18. قريقة اسماء، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الاداري وعلاقته بالابداع التنظيمي، مجلة الابراهيمي للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد05، 2019.
19. بهاز جيلالي، هواري معراج، اثر تمكين العاملين على الابداع الاداري- دراسة لآراء عينة من موظفي جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد(12)، العدد(02)، 2019.

20. رادي نور الدين، الابداع والابتكار في المنظمات الحديثة دراسة تجارب عالمية، مجلة الابتكار والتسويق، العدد(01).
21. سهام طرشاني، ثقافة الابتكار الاداري كمدخل استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية-دراسة على عينة من وكالات مؤسسة موبيليس بولاية عين الدفلى، مجلة الابحاث الاقتصادية، المجلد(14)، العدد(02)، 2019.
22. فاطمة الزهراء بورنان، هواري معراج، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، المجلد(08)، العدد(03)، 2017.
23. عليش فاطمة، جعفري وردية، الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة بحوث الادارة الاقتصاد، المجلد(01) ، العدد(02)، 2019.
24. شريف غياط، محمد بوقوم، حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر، ابحاث اقتصادية وادارية، جامعة قالمة، العدد السادس، 2009.
25. الصادق لشهب، وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقرب ولاية ورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد(07)، 2017.
26. زيد الخير ميلود، وبن برطال عبد القادر، اثر التدريب على الابداع والتغيير التنظيمي، ورقة مقدمة الى ملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية 18-19 ماي، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدية، الجزائر، 2011.

الملاحق

(الملحق رقم 01)

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

السنة الثانية ماستر

أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار في المؤسسة  
دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات بالمسيلة

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المتعلق بموضوع الدراسة وأرجوا من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آملين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة المؤسسات والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرنا واحترامنا .'..'

أولاً: البيانات العامة.

اسم المؤسسة (مكان العمل): .....

01. الجنس:

ذكر  أنثى

02. السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

03. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

04. المؤهل العلمي:

متوسط وأقل  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

05. الصفة الوظيفية:

مدير  رئيس مصلحة  رئيس قسم  إداري

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: تمكين العاملين وأبعاده الأساسية في المؤسسة

الرقم	العبرة	أوا فق تماما	أوا فق	محا يد	لا أوا فق تماما	لا أوافق تماما
	<b>المجال الأول: تفويض السلطات</b>					
1	تفويض لي الإدارة السلطات الكافية لإنجاز مهامي					
2	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي					
3	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي					
4	أتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتي					
	<b>المجال الثاني: الاتصال</b>					
5	يوجد نظام معلومات فعال يوفر المعلومات لأصحاب القرار					
6	توجد شبكة اتصالات واسعة في المؤسسة					
7	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة					

8	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة
	المجال الثالث: التدريب
9	تتبنى المؤسسة خطط واضحة للتدريب
10	توفر لي المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي
11	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم
12	يتاح للعاملين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل
	المجال الرابع: التحفيز
13	تقدر المؤسسة جودي في العمل
14	تشجع المؤسسة العاملين فيها على المشاركة في صنع القرار
15	يناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل
16	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الحوافز في المؤسسة

المحور الثاني: أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار في المؤسسة

الرقم	العبرة	أوا فق تماما	أوا فق	محا يد	لا أوا فق	لا أوافق تماما
	المجال الأول: حل المشكلات واتخاذ القرار					
17	لدي القدرة على اكتشاف المشاكل بسرعة وإيجاد حلول لها					
18	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل					
19	أتابع المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل					
20	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات					
21	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل					
	المجال الثاني: روح المجازفة					
22	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها					
23	أميل إلى القيام بأعمال ذات المخاطرة					
24	أتابع وأنفذ أفكار العاملين التي تتسم بمخاطرة عالية					
	المجال الثالث: القابلية للتغيير					
25	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل					
26	أرغب في الحصول على موقع ومكانة أعلى					
27	أرغب في تكوين انطباع لدى الآخرين بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة					
28	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة					
	المجال الرابع: تشجيع الإبداع والابتكار					
29	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة					
30	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين					
31	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل					
32	أشجع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم					

نشكركم على حسن تعاونكم، وجزاكم الله كل خير

الملحق رقم 02: اختبار الثبات ألفا كرونباخ

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	32

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
667,	16

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
777,	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
557,	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,866	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,795	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
928,	16

الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي سميرنوف كولمنجروف

		M1	M2	TOTAL
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	N	36	36	36
	Mean	033,74	3,5828	3,6702
	Std. Deviation	1,09324	1,06722	1,07914
Most Extreme Differences	Absolute	,134	,113	,109
	Positive	,125	,092	,109
	Negative	-,134	-,113	-,091
	Kolmogorov-Smirnov Z	896,	,647	,616
	Asymp. Sig. (2-tailed)	731,	,811	,832

الملحق رقم 04: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	36	3,4839	1,09151	,19604
Q2	36	3,6129	1,20215	,21591
Q3	36	3,8387	1,03591	,18606
Q4	36	3,3710	1,20394	,21623
Q5	36	4,0645	,99785	,17922
Q6	36	3,9677	1,01600	,18248
Q7	36	4,0645	1,03071	,18512
Q8	36	3,7097	1,16027	,20839
Q9	36	3,2000	1,21106	,21751
Q10	36	3,8065	1,16674	,20955
Q11	36	3,4839	1,26151	,22657
Q12	36	3,3194	1,08855	,19551
Q13	36	3,5484	1,20661	,21671
Q14	36	3,3516	1,05952	,19030
Q15	36	3,4742	1,20304	,21607
Q16	36	3,3097	1,13118	,20317
Q17	36	3,9677	1,04830	,18828
Q18	36	3,5161	1,09151	,19604
Q19	36	3,9677	1,07963	,19391
Q20	36	3,3484	1,28682	,23112
Q21	36	3,6613	1,03591	,18606
Q22	36	3,4084	1,02758	,18456
Q23	36	3,3419	1,12451	,20197
Q24	36	3,3806	,99244	,17825

Q25	36	3,2581	1,43684	,25806
Q26	36	3,9032	1,16490	,20922
Q27	36	4,0645	1,06256	,19084
Q28	36	3,4161	,96163	,17271
Q29	36	3,7871	,98919	,17766
Q30	36	3,6226	1,13687	,20419
Q31	36	3,5161	1,20750	,21687
Q32	36	3,8710	1,20394	,21623
M1	36	3,7403	1,08830	,19546
Z1	36	3,7742	1,06926	,19204
Z2	36	3,9097	1,08669	,19518
Z3	36	3,5355	1,12829	,20265
Z4	36	3,7419	1,09324	,19635
M2	36	3,5828	1,05722	,19168
X1	36	3,6129	1,03124	,12433
X2	36	3,7618	1,07923	,10335
X3	36	3,7197	1,06221	,14423
X4	36	3,8611	1,02727	,11536
TOTAL	36	3,6702	1,07914	,19382

الملحق رقم 05: اختبار توزيع ستودنت لمجموعة واحدة

#### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	2,468	35	,010	,48387	,0835	,8842
Q2	2,839	35	,008	,61290	,1720	1,0539
Q3	4,508	35	,000	,83871	,4587	1,2187
Q4	2,028	35	,022	,87097	,4294	1,3126
Q5	5,940	35	,000	1,06452	,6985	1,4305
Q6	5,303	35	,000	,96774	,5951	1,3404
Q7	5,750	35	,000	1,06452	,6864	1,4426
Q8	3,406	35	,002	,70968	,2841	1,1353
Q9	2,097	35	,026	1,00000	,5558	1,4442
Q10	3,848	35	,001	,80645	,3785	1,2344
Q11	2,536	35	,011	,48387	,0211	,9466
Q12	2,145	35	,020	,41935	,0201	,8186
Q13	2,530	35	,007	,54839	,1058	,9910
Q14	2,173	35	,014	,45161	,0630	,8402
Q15	3,583	35	,001	,77419	,3329	1,2155
Q16	3,493	35	,002	,70968	,2948	1,1246

Q17	5,140	35	,000	,96774	,5832	1,3523
Q18	2,633	35	,013	,51613	,1158	,9165
Q19	4,991	35	,000	,96774	,5717	1,3638
Q20	2,073	35	,024	,54839	,0764	1,0204
Q21	2,987	35	,003	,16129	-,2187	,5413
Q22	2,071	35	,016	,54839	,1715	,9253
Q23	1,999	35	,021	,74194	,3295	1,1544
Q24	2,158	35	,023	,58065	,2166	,9447
Q25	2,000	35	,015	,25806	-,2690	,7851
Q26	4,317	35	,000	,90323	,4759	1,3305
Q27	5,578	35	,000	1,06452	,6748	1,4543
Q28	2,188	35	,016	,51613	,1634	,8689
Q29	2,179	35	,037	,38710	,0243	,7499
Q30	2,580	35	,025	,32258	-,0944	,7396
Q31	2,380	35	,024	,51613	,0732	,9590
Q32	4,028	35	,000	,87097	,4294	1,3126
M1	3,787	35	,001	,74032	,3411	1,1395
Z1	4,031	35	,000	,77419	,3820	1,1664
Z2	4,661	35	,000	,90968	,5111	1,3083
Z3	2,642	35	,013	,53548	,1216	,9493
Z4	3,779	35	,001	,74194	,3409	1,1429
M2	3,040	35	,005	,58280	,1913	,9743
X1	4,452	35	,001	,41214	,2725	1,3186
X2	5,156	35	,002	,62752	,3673	1,3186
X3	6,433	35	,001	,51318	,2295	1,3189
X4	3,958	35	,000	,62926	,5657	,3282
TOTAL	3,458	35	,002	,67018	,2743	1,0660



## تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): شريعة خديجة تيسير المولود(ة) بتاريخ: 1997/05/11 ب: المسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس) رقم: 1468859 الصادرة بتاريخ: 2016/04/22 دائرة المسيلة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2022/2021  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر تمكين العاملين على الإبداع والابتكار  
في الكؤسسة "دراسة ميدانية على عينة من الكؤؤسسات  
بالمسيلة"

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/15

التوقيع و البصمة

